

## INFLUENCIA DE LA TEORÍA DE *IMPRESSION MANAGEMENT* EN LOS COMPORTAMIENTOS QUE AFECTAN A LA RELACIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

(The influence of the Impression Management theory in the behaviors that affect the relationship between people and organizations)

Rita Jácome López<sup>1</sup>, Alexis J. Bañón Gomis<sup>2</sup>, Manuel Guillén Parra<sup>3</sup>,  
Lourdes Canós Darós<sup>4</sup>

<sup>1</sup> FADE. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46022 Valencia. [rijcolpe@ade.upv.es](mailto:rijcolpe@ade.upv.es).

<sup>2</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46022 Valencia. [albaogo@upv.es](mailto:albaogo@upv.es).

<sup>3</sup> Dpto. de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Universitat de Valencia. Avda. de los Naranjos S/N 46022 Valencia. [Manuel.Guillen@uv.es](mailto:Manuel.Guillen@uv.es).

<sup>4</sup> ROGLE. Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46022 Valencia. [loucada@omp.upv.es](mailto:loucada@omp.upv.es).

**Resumen:** *El proceso por el que las personas intentan, de modo más o menos consciente controlar las impresiones que otros se forman de ellos, impression management (IM), juega un papel importante en la relación entre las personas y las organizaciones. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, este artículo configura un “mapa” para futuras investigaciones sobre la teoría de IM aplicada al ámbito organizativo aunando los distintos enfoques desde los que ha sido estudiado: comportamiento social; comportamiento organizativo y los recursos humanos; y comportamiento ético. Así, es capaz de ofrecer una definición integral y propia teniendo en cuenta las tres dimensiones del comportamiento individual y sus implicaciones para la organización de empresas.*

*(Impression management (IM), the process by which individuals -consciously or unconsciously- try to control the impressions others form of them, plays an important role in the relationship between people and organizations. This article shows a “path” for future research on the IM theory applied to the organizational level) analysing and combining the different approaches from which it has been study: social behavior; organizational behavior and human resource management; and social responsibility. It offers a comprehensive and proper definition considering the three dimensions of individual behavior and its implications for business organization.*

**Keywords:** “Impression management”, “human resource management”, “social responsibility”, “personal, image”

-Purpose of the paper: What are the reasons for writing the paper or aims of the research? El objetivo principal de este trabajo consiste en identificar si existe en la comunidad científica un concepto claro acerca de la gestión de la propia imagen personal en el ámbito de las organizaciones y, en todo caso, proporcionar una definición propia que sintetice la revisión sistematizada de la literatura, teniendo en cuenta sus implicaciones para la organización de empresas.

-Related work: What is the key research and literature to which this work is related?

La clave de la investigación es constatar que hasta la fecha no se han tenido en cuenta las tres dimensiones o enfoques desde los que se ha estudiado la teoría de *impression management* a la hora de establecer una definición del concepto y tampoco se ha tenido en cuenta para evaluar las implicaciones que pueda tener en la organización de empresas: diseño de puestos, reputación corporativa, liderazgo, compromiso, confianza, evaluaciones, ascensos, etc.

La literatura revisada en este trabajo está relacionada con la dirección de recursos humanos, el comportamiento organizativo, la creación de imagen profesional y la responsabilidad social corporativa.

-Design/Methodology/Approach: How are the objectives achieved? Include the main method(s) used for the research. What is the approach to the topic and what is the theoretical or subject scope of the paper?

Al tratarse de un trabajo eminentemente teórico, la metodología seguida se ha centrado en la búsqueda sistemática en bases de datos -ProQuest, ISI Web of Knowledge y ERIC- de los diversos conceptos que describen la gestión de la propia imagen personal en la literatura académica del área de Ciencias Sociales. El concepto de *personal image*, que cabría traducir como imagen personal, es el término del que se partió inicialmente puesto que, aparentemente, se presentaba como el más descriptivo y próximo al público general. Como resultado del estudio se extraen una serie de palabras clave relacionadas con este término, a saber: *SELF-IMAGE*, *SELF-PRESENTATION*, *PERSONAL APPEARANCE* e *IMPRESSION MANAGEMENT*. Tras el estudio, se ha optado por la selección del término *impression management* al constatar que se trata del concepto revestido de mayor aceptación y soporte académico en cuanto a presencia en publicaciones científicas de impacto. Escogido el término, se ha procedido al *core* de la investigación: analizar los diversos enfoques desde los que el concepto ha sido estudiado, su evolución, características y elementos distintivos.

El alcance teórico deriva de la revisión actualizada de la literatura de la teoría de *impression management* clasificándola según cuatro grandes áreas o categorías: la sociología y psicología social, la organización de empresas, la psicología aplicada y la ética empresarial. Dentro de cada área se han identificado a su vez los ámbitos de aplicación o enfoques: dirección de recursos humanos (*human resource management*), comportamiento organizativo (*organizational behavior*), comportamiento social (*social behavior*) y responsabilidad social (*social responsibility*).

-Findings: What was found in the course of the work? This will refer to analysis, discussion or results.

Fruto de la sistematización de las definiciones dadas por los autores seminales sobre la *IM*, en este trabajo hemos propuesto una definición propia ampliada y más completa que las encontradas en la literaturas, en la que se pone de relieve la necesidad de contar al menos con

las tres perspectivas del comportamiento más estudiadas hasta la fecha: la social, la organizativa y la ética, si se pretende tener una definición integral del concepto.

Asimismo, se han analizado las distintas técnicas y taxonomías propuestas por la comunidad científica ofreciendo una clasificación integradora y aportando una visión que considera al individuo y sus objetivos.

Por último, el trabajo contribuye a poner de manifiesto la existencia de una clara influencia de la teoría de *IM* en la organización de empresas.

-Research limitations/implications: Future research direction and identified limitations in the research process.

Sin desdeñar el alcance de las aportaciones de este trabajo, las limitaciones derivan de su carácter eminentemente teórico. La ausencia de herramientas metodológicas que no vayan más allá de la estricta revisión de la literatura queda justificada por el objetivo principal de este estudio de definir el concepto y mostrar un “mapa” para futuras investigaciones sobre la teoría de *IM* aplicada al ámbito organizativo.

Las diversas líneas de investigación que abre tienen que ver, entre otros temas, con la relación entre la gestión de la propia imagen de los candidatos, el ajuste real que se produce a posteriori en la organización y el desempeño organizativo al que éste da lugar. En particular, podrían medirse los elementos y técnicas que intervienen en los procesos de *IM*, en algún proceso de recursos humanos (de selección o promoción) en empresas reales, según modelos de matemática borrosa.

Otra línea de investigación que se plantea es la de ahondar en la influencia de la gestión de las impresiones en la generación o degeneración de compromiso organizativo según se incorporen o no elementos auténticos o manipulativos. En ese mismo sentido, se podría estudiar la incidencia de la *IM* en la relación superior-empleado para establecer evaluaciones favorables, o también se podría aplicar la definición integral de *IM* teniendo en cuenta los niveles de comportamiento individual para el diseño de determinados puestos de trabajo dentro de la organización (*person-job-fit*).

Por otra parte, se podría estudiar la *IM* como modo de conseguir reflejar lo auténtico de tal modo que las técnicas de gestión de la propia imagen personal sean un instrumento que contribuya a mejorar internamente a los sujetos que se sirven de esta gestión.

-Practical implications: What outcomes and implications for practice, applications and consequences are identified?

El trabajo presentado tiene implicaciones prácticas en la organización de empresas ya contribuye a establecer una relación entre la teoría de *impression management* y otros conceptos claves en el área del comportamiento organizativo y la dirección de recursos humanos como son: el liderazgo, la confianza, el compromiso, la reputación, los ascensos, las evaluaciones, las contrataciones, etc. Asimismo facilita establecer pautas de comportamiento y relaciones entre el ajuste de la persona al puesto de trabajo (*person-job-fit*) y el ajuste entre la persona y la organización (*person-organization-fit*).

-Originality/Value of the paper: What is new in the paper? State the value of the paper and to whom.

La novedad de esta revisión de la literatura radica en constatar que no hay una investigación académica multidisciplinar y reciente sobre el estado del arte de la *impression management*

que aporte una definición integral sintética y sistematizada aunando los distintos enfoques desde los que ha sido estudiado el concepto. Otra novedad consiste en proponer la inclusión de la dimensión del comportamiento ético a la teoría de *impression management* para su aplicación en las distintas realidades del día a día de la organización de empresas: diseño de puestos, selección de personal, evaluación del rendimiento, establecimiento de planes de carrera...

## 1. Introducción

Toda persona está expuesta a continuas relaciones con los demás y constantemente es captada y evaluada por los ojos de la gente que le rodea. El término anglosajón *impression management* hace referencia al proceso mediante el cual una persona, de forma más o menos consciente, gestiona y controla la imagen que proyecta ante los demás con el objetivo de causar en ellos unas determinadas impresiones, Schlenker (1980, pág. 6); Leary and Kowalski (1990, pág. 34).

Uno de los motivos que justifica la realización de este estudio es el interés creciente por parte de las organizaciones en la teoría de *IM* y su aplicación a los procesos de selección y al ajuste entre el candidato y la organización. Otra de las razones ha sido constatar la intuición inicial de que no existe una investigación académica multidisciplinar y reciente sobre el estado del arte de la *IM* que aporte una definición integral sintética y sistematizada aunando los distintos enfoques desde los que ha sido estudiado el concepto para, así, proporcionar una definición propia que tenga en cuenta el conjunto de implicaciones en las empresas.

Para ello, se estudiarán los procesos de *IM*: motivacionales, cognitivos y afectivos. Posteriormente, se analizarán las técnicas de *IM* –asertivas y defensivas- desde una perspectiva completa que no sólo abarque la comunicación verbal sino también la no verbal. Tras este estudio, se propondrá un mapa de la teoría de *IM* basado en sus tres dimensiones –comportamiento social, organizativo y ético- para finalizar con una clasificación que permite diferenciar entre la *IM* táctica y la estratégica. Todo este ejercicio llevará a poder determinar no sólo los avances realizados hasta el momento en esta materia y sus implicaciones en la organización de empresas, sino también a plantear futuras líneas de investigación.

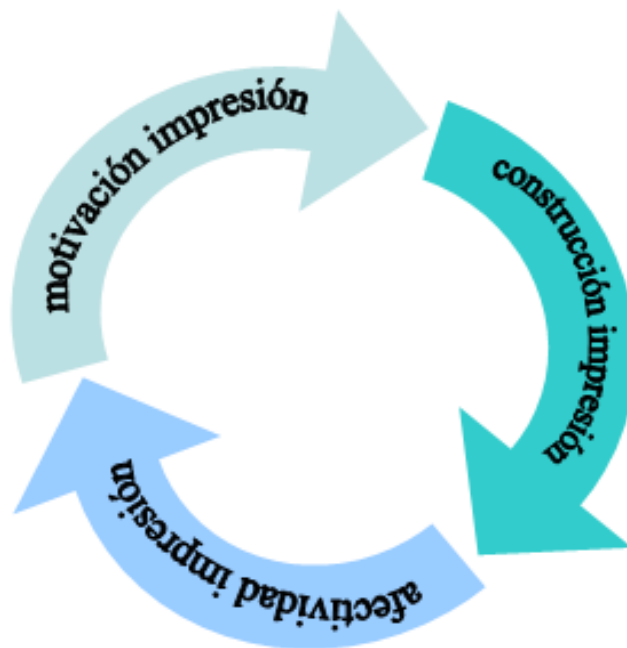
## 2. Procesos de *Impression Management*

Las investigaciones llevadas a cabo hasta el momento por la comunidad académica sobre *IM* ponen de manifiesto la existencia de dos realidades íntimamente unidas. Por una parte, los comportamientos del individuo en sí mismos y, por otra, las evaluaciones que los demás hacen de dichos comportamientos, Bolino et al. (2008). Estas situaciones han de tenerse necesariamente en cuenta a la hora de estudiar la gestión de las impresiones que generamos en nuestras relaciones.

En una primera aproximación al concepto, la gestión de las impresiones o *IM* hace referencia al proceso por el que una persona intenta controlar, de forma más o menos consciente o intencionada, la transmisión de su imagen con el objetivo de ser percibida, evaluada y tratada lo más favorablemente posible, partiendo de las opiniones que otros se forman de ella. Los procesos de *IM* ayudan a definir las situaciones y a identificar las distintas variables que

llevan a utilizar una técnica u otra, Leary and Kowalski (1990). Los procesos que se ponen en juego cuando se gestionan las impresiones son al menos tres (Cfr. Figura 1):

- Procesos motivacionales. Existen distintos motivos que llevan al individuo a elegir utilizar unas técnicas u otras en función de la imagen que quiere dar a los demás y de cómo le interese ser visto. Éstos dependerán del valor o la importancia de los objetivos deseados, de la discrepancia entre la imagen actual y la deseada o de la relevancia de las impresiones para el cumplimiento de los objetivos, Leary and Kowalski (1990).
- Procesos cognitivos. Una vez se está motivado para crear en otros una determinada impresión, la persona pasará a elegir el tipo de estrategia más adecuada para construirla. Los procesos cognitivos son un conjunto de variables que ayudan a definir la situación y a elegir el tipo de impresión que se quiere construir. Esto dependerá de distintos factores como: el concepto que se tenga de uno mismo en un determinado momento, el tipo de identidad que se desea proyectar o se desea evitar, o de los valores y características de las personas y de las circunstancias que le rodean, Leary and Kowalski (1990); Rosenfeld et al. (1995).
- Procesos afectivos. El impacto de los afectos y los estados de ánimo a la hora de utilizar las técnicas de *IM* no siempre se ha tenido en cuenta en las investigaciones, pero no por ello deja de ser un punto importante, Gardner and Martinko (1988). Las situaciones anímicas como el buen o el mal humor, la euforia o la depresión, la vitalidad o el cansancio, son subjetivos y la mayoría de las veces no está en la mano del sujeto crearlos ni eliminarlos directamente. Es por esto que, se quiera o no, juegan un papel determinante a la hora de expresar los distintos comportamientos que contribuyen a construir una determinada imagen del individuo.



**Figura 1.** Procesos de *impression management* (Fuente: elaboración propia a partir del modelo de los dos componentes de Leary & Kowalski, 1990).

### 3. Técnicas de *Impression Management*

Los procesos de *IM* describen el esfuerzo para crear, mantener, proteger o alterar de algún modo la imagen que se quiere dar ante una determinada audiencia, Bozeman and Kacmar (1997). Para lograrlo, se utilizan técnicas (comportamientos específicos), que están diseñadas y estudiadas para crear la imagen deseada, Bolino et al. (2008) bien sea a corto o a largo plazo.

Las técnicas de *IM* se pueden dividir en dos grandes grupos: verbales y no verbales. A su vez, se clasifican como asertivas o defensivas (Cfr. Tabla 1). Las primeras se utilizan con la intención de adquirir y promover impresiones favorables, es decir, para construir y reafirmar una imagen determinada. Las tácticas defensivas tienen como finalidad proteger o reparar la propia imagen, Tedeschi and Melburg (1984); Ellis et al. (2002).

	NO VERBALES		VERBALES		FOCALIZADAS EN
ASERTIVAS	Sonrisa Contacto visual Bostezos Fuerza estrechar mano Posturas Tono de voz Distancias Asentir o negar	Gestos o expresiones corporales	Ponerse medallas Auto alabanzas Resolución	Auto promoción	Uno mismo ( <i>self-focused</i> ) Candidato ( <i>job-focused</i> )
			Conformidad opinión Hacer favores Otros halagos Ejemplaridad Intimidación Súplica o petición	Congraciarse	Otros ( <i>other-focused</i> )  Superior ( <i>supervisor-focused</i> )
DEFENSIVAS	Atuendo Accesorios Maquillaje Decoración Mobiliario	Manifestac. Artificiosas	Excusas Justificaciones Disculpas Restitución Compensación		

**Tabla 1.** Clasificación de las técnicas de *impression management*. (Fuente: elaboración propia basada en el esquema de Tedeschi and Melburg, 1984).

#### 3.1. Técnicas verbales asertivas

Dentro de este grupo cabe identificar la táctica de *congraciarse* con el interlocutor, diseñada para conseguir empatía y cierta atracción interpersonal, Ellis et al. (2002). Algunas formas de congraciarse son hacer favores, Jones and Pittman (1982), mostrar conformidad con la opinión del otro expresando la adecuación con sus valores, creencias, principios, etc., Ellis et al. (2002), y otro tipo de halagos, dirigidos a expresar una evaluación favorable del interlocutor, Wayne and Kackmar (1991).

- La *auto promoción* es una técnica que implica modos de comunicación auto descriptiva. Más que buscar una identificación con el interlocutor, pretenden mostrar una actitud de competencia y resaltar habilidades Jones and Pittman (1982). Algunos comportamientos que se engloban dentro de esta estrategia son:
  - “Ponerse medallas” (*entitlements*), lleva a apuntarse los méritos de objetivos positivos aunque dichos méritos sean a veces inmerecidos, Schlenker (1980).
  - Auto alabanzas (*enhancements*), se utilizan cuando un individuo reivindica que el valor de un acontecimiento positivo conseguido ha sido en gran parte gracias a él, a pesar de lo que puedan pensar los demás, Stevens and Kristof-Brown (1995).
  - Estrategia para mostrar que una persona es resolutiva (*overcoming obstacles*), haciendo ver su valía para solventar problemas o barreras que impiden la consecución de un objetivo, Stevens and Kristof-Brown (1995).
- La *ejemplaridad* lleva a los individuos que utilizan esta técnica a querer aparecer ante sus interlocutores como personas íntegras y moralmente respetables con el objetivo de causar admiración, Jones and Pittman (1982).
- La *intimidación* es otra técnica asertiva destinada a aparecer ante los demás como una amenaza o peligro y provocar miedo o temor, Turnley and Bolino (2001).
- La *súplica o petición* se utiliza cuando las personas hacen públicas sus deficiencias en un ámbito determinado con la finalidad de que los demás les vean como necesitados de ayuda Turnley and Bolino (2001).

### **3.2. Técnicas verbales defensivas**

Dentro de este grupo se encuentran la técnica de las *excusas*, que consiste en reivindicar que uno no es responsable de un resultado negativo o de un comportamiento poco adecuado, Ellis et al. (2002). El actor deniega cualquier responsabilidad de las consecuencias negativas que se derivan de la acción cometida, Tedeschi and Melburg (1984). Por el contrario, las *justificaciones*, consisten en aceptar la responsabilidad de un resultado negativo pero sugiriendo que éste no es tan malo como pudiera parecer. Se quita importancia a los malos resultados conseguidos, Stevens and Kristof-Brown (1995). Las *disculpas* van un poco más allá. El individuo acepta la responsabilidad de un mal resultado o comportamiento reconociendo que ciertas acciones o formas de actuar son inaceptables y merecen un castigo, Tedeschi and Melburg (1984). *Restitución y compensación* son técnicas que hacen hincapié en las disculpas pero favoreciendo la compensación y/o devolución de lo dañado a causa de una mala decisión o de un acto cuestionable Tedeschi and Melburg (1984).

### **3.3. Técnicas no verbales**

Dentro de las técnicas no verbales asertivas se pueden distinguir los *gestos o expresiones corporales*, como la sonrisa, el contacto visual, los bostezos, la fuerza al estrechar la mano, Schneider (1981), las posturas, el tono de voz, asentir o negar con la cabeza y las distancias que se guardan con el interlocutor, Schlenker (1980); Gardner and Martinko (1988). Por otro lado están las *manifestaciones artificiosas* que engloban todo lo que tiene que ver con la apariencia física, incluido el atuendo, los accesorios, Schneider (1981), el maquillaje, la decoración de una estancia y el mobiliario, Rosenfeld et al. (1995).

En el ámbito de dirección de recursos humanos, muchos de los trabajos se han centrado en examinar y demostrar la validez de dos técnicas: *congraciarse* con el interlocutor y la *auto*

*promoción*. La primera es una técnica focalizada en el entrevistador/superior (*other-focused o supervisor-focused*). Las distintas estrategias están diseñadas para alcanzar una mejor relación y afinidad interpersonal, Schlenker (1980) y que el empleado consiga ser visto como una persona agradable y educada, (Wayne and Ferris(1990); Kacmar and Carlson (1999; Bolino et al. (2006); Bande et al. (2007).

La *auto promoción* es una técnica focalizada en uno mismo o en la persona como candidata a un puesto de trabajo (*self-focused y job-focused*). Ambas consisten en mantener la atención en la persona para dirigir la conversación a aquellas áreas donde pueda destacar para lograr ser vista como más competente en su trabajo, Wayne and Ferris (1990); Kacmar et al. (1992); Kristof-Brown et al. (2002); Bande et al. (2007); Chen et al. (2010).

En cuanto a los trabajos que analizan las distintas técnicas de *IM* se pueden agrupar en tres ámbitos o niveles:

- Nivel individual. Se centra en el análisis del uso de técnicas de *IM* por cada individuo. Se incluyen en este apartado aquellos trabajos que analizan las técnicas utilizadas para influir en la propia organización, Meyer (1979), Liden and Mitchell (1988), para conseguir éxitos profesionales y de carrera, Judge and Bretz (1994) o para influir positivamente en las decisiones en procesos de selección y determinar el ajuste candidato-puesto de trabajo (*person-job fit*), Gilmore and Ferris (1989); Kristof-Brown et al. (2002); McFarland et al. (2003); Vivian Chen et al. (2008).
- Nivel intra-organizativo o aplicado. Incluye investigaciones sobre el uso de técnicas de *IM* aplicadas para entender mejor fenómenos concretos dentro de la organización como pueden ser: la efectividad en la evaluación del rendimiento por parte de los superiores, Bolino et al. (2006), la evaluación de equipos de ventas, Bande et al. (2007), el comportamiento organizativo de los empleados, la percepción de liderazgo y de dirección, Gardner and Avolio (1998), la construcción de imagen profesional en los distintos escenarios organizativos, Roberts (2005) o la búsqueda de *feedback* y la percepción y establecimiento del nivel de compromiso adquirido con la organización, Bolino (1999); Shore et al. (2008).
- Nivel organizativo. Se focaliza en el uso de estrategias de *IM* por parte de las organizaciones como entidades que buscan ser vistas de forma positiva por parte de clientes, empleados, competencia, etc. Se conoce también como *Organizational Impression Management (OIM)*. Aquí se incluirían los trabajos sobre la creación de imagen corporativa y las estrategias de desarrollo de reputación corporativa, Highhouse et al. (2009). En este mismo plano también se ha estudiado la eficacia de las entrevistas de selección y la influencia de los procesos de *IM* a la hora de determinar las características de puestos de trabajo que requieren altos niveles de identificación con las organizaciones (*person-organization fit*). En definitiva, la congruencia de los valores del candidato/trabajador con los de la organización y sus implicaciones sobre el puesto, Cable and Judge (1996); Judge et al. (2000); Westphal (2010).

#### **4. Dimensiones de *Impression Management***

Puede decirse que si bien el concepto de *IM* empieza a acuñarse ya en 1959 con el sociólogo Erving Goffman, éste no comienza a desarrollarse plenamente hasta la década de 1980. Es a partir de entonces cuando las investigaciones contribuyen a dotarlo del significado que tiene



en la actualidad. Son por tanto los autores de esta primera etapa los que, de forma original y más genuina, han aportado las primeras definiciones desde la perspectiva del **comportamiento social**, Schlenker (1980); Schneider (1981); Jones and Pittman (1982); Tedeschi & Melburg, 1984). Esta primera fase de dotación de significado concluye con la síntesis de la definición que Leary and Kowalski (1990) realizan en su trabajo de revisión de la literatura: “*IM* (también llamado auto presentación) se refiere al proceso por el que los individuos intentan controlar las impresiones que otros se forman de ellos. Porque las impresiones que la gente se forme de otros - así como el modo en que uno se ve a sí mismo- tienen implicaciones en cómo esos otros son percibidos, evaluados y tratados por los demás. Las personas se comportan a veces de modos concretos para crear ciertas impresiones a los ojos de los demás”, Leary and Kowalski (1990, pág. 34). Lo que se pone de manifiesto es que el fenómeno de la *IM* se da porque el individuo (actor) tiene el objetivo de crear y mantener una identidad específica delante de los demás, Bozeman and Kacmar (1997).

Desde el ámbito del **comportamiento organizativo y los recursos humanos**, la gestión de las propias impresiones, pasa por controlar aspectos tan diversos como: qué se hace, cómo se hace, qué se dice, cómo se dice, la propia apariencia física –desde la ropa al maquillaje-, la comunicación no verbal –como las expresiones faciales y las posturas-, e incluso la selección del mobiliario y la decoración de que se rodea la persona, Rosenfeld et al. (1995). Todos estos comportamientos, de algún modo, ayudan a definir quién y cómo somos. Transmiten una identidad, y reflejan lo que queremos y esperamos de los superiores, entrevistadores, compañeros de trabajo, clientes, etc., al vernos.

Desde el punto de vista del análisis del **comportamiento ético**, en los últimos años han surgido trabajos que ahondan y dan un paso más en la definición del concepto al arrojar luz sobre la dimensión moral del mismo. Dentro de las impresiones que los demás se pueden formar de otra persona, además de la comunicación verbal y no verbal, también deberían ser tenidas en cuenta las “motivaciones, la moralidad y los atributos personales como la dependencia, inteligencia y el futuro potencial”, Rosenfeld (1997 pág.801).

Como se puede apreciar, el fenómeno de la *IM* está dotado de matices distintos según la dimensión desde la que se contemple (Cfr. Figura 2). De ahí que para formular una definición integral del concepto, parece conveniente tener en cuenta al menos tres de las dimensiones que afectan al comportamiento humano: la social, la organizativa y la ética (responsabilidad social).



**Figura 2.** Tres dimensiones de la *impression management*. Definición integral. (Fuente: elaboración propia)

Desde este punto de vista, el proceso de gestión de las impresiones abarca una serie de técnicas y modos de obrar que afectan a estos tres ámbitos del comportamiento. Dichas técnicas pasan pues por controlar la comunicación verbal y no verbal, la apariencia física, el mobiliario y la decoración de que se rodea una persona, y junto a ello inciden también en las motivaciones y la moralidad del individuo. Se denomina **IM táctica** a la que se desarrolla a corto plazo mediante el uso inmediato de técnicas en ámbitos donde la persona es juzgada y evaluada en un momento determinado (entrevistas de trabajo, pronunciación de una conferencia, aparición esporádica en un medio de comunicación...). En estos casos, la distorsión de las propias impresiones es más susceptible de ser manipulada en orden a conseguir una determinada identidad social no acorde con la propia personalidad, aunque no quiere decir que esta distorsión tenga que ser de por sí deshonesto en todos los casos. La **IM estratégica** es la que se desarrolla a largo plazo y el uso de técnicas tiene como objetivo transmitir una impresión de mayor credibilidad, competencia y honradez. Es la que tiene por objetivo la construcción de identidad profesional y/o corporativa en orden a desarrollar una determinada imagen de prestigio y éxito de carrera en el terreno organizativo.

Es quizás al hablar de *IM* estratégica donde mejor se ponga de manifiesto la necesidad de tener en cuenta la dimensión del comportamiento ético, no siempre presente en los trabajos revisados hasta el momento que se centran más en las connotaciones morales de la *IM* táctica. Entendemos que lo deseable sería conseguir que tanto la identidad social como la profesional/corporativa fueran acordes con la propia personalidad en el corto, medio y largo plazo. La coherencia entre lo que uno es (identidad personal) y lo que aparenta ante los demás en los distintos ambientes en los que desarrolla su actividad (social y profesional). De este modo, no cabría la aceptación de la manipulación y el engaño en las técnicas de *IM* para controlar indebidamente las motivaciones o la moralidad del individuo. En este marco, dichas técnicas se entenderían como herramientas lícitas para mejorar y subrayar aspectos de la propia personalidad de cara a obtener valoraciones positivas de los demás (identidad social) o de una organización (identidad corporativa).

## 5. Conclusiones

Fruto de la sistematización de las definiciones dadas por los autores seminales sobre la *IM*, en este trabajo hemos propuesto una definición propia ampliada y más completa que las encontradas en la literaturas, en la que se pone de relieve la principal conclusión de este trabajo: la necesidad de contar con una definición más completa que incorpore al menos las tres perspectivas del comportamiento más estudiadas hasta la fecha: la social, la organizativa y la ética, si se pretende tener una **definición integral** del concepto.

Otra conclusión a la que se llega tras el estudio realizado y la revisión de la literatura llevada a cabo, es la clara influencia de la teoría de *IM* en la organización de empresas al existir estrechas relaciones con otros **conceptos claves** en el área del comportamiento organizativo y

la dirección de recursos humanos como son: el liderazgo, la confianza, el compromiso, la reputación, los ascensos, las evaluaciones, las contrataciones, etc.

Como resultado del estudio se presentan las distintas **técnicas y taxonomías** propuestas por la comunidad científica ofreciendo una clasificación integradora y aportando una visión que considera al individuo y sus objetivos. Dicho análisis y clasificación tiene la utilidad de servir de guía a la hora de estudiar mediante trabajos empíricos la influencia y validez de unas estrategias u otras dependiendo del objetivo en el que se centre. Bien en uno mismo (*self-focused*) y/o en el candidato (*job-focused*), si se trata de determinar en entrevistas de trabajo el ajuste de la persona al puesto y/o a la organización. Bien en el superior (*supervisor-focused*), si se trata de evaluar la relación de compromiso y confianza con el empleado. O bien en otros (*other-focused*) si se trata de establecer una relación de afinidad interpersonal con compañeros de trabajo; por ejemplo, para ser vistos de forma competente y constituir un posicionamiento de liderazgo.

Sin desdeñar el alcance de las aportaciones de este trabajo, debemos reconocer que las limitaciones derivan de su carácter eminentemente teórico. La **ausencia de herramientas** metodológicas que no vayan más allá de la estricta revisión de la literatura queda justificada por el objetivo principal de este estudio de definir el concepto y mostrar un “**mapa**” para futuras investigaciones sobre la teoría de *IM* aplicada al ámbito organizativo.

Por todo lo expuesto, este trabajo abre diversas líneas de investigación que tienen que ver, entre otros temas, con la relación entre la gestión de la propia imagen de los candidatos a trabajar en las empresas, el ajuste real que se produce a posteriori en la organización y el desempeño organizativo al que éste da lugar. En particular, podrían medirse los elementos y técnicas que intervienen en los procesos de *IM*, en algún proceso de recursos humanos (de selección o promoción) en empresas reales, según modelos de matemática borrosa.

Otra línea de investigación que se plantea es la de ahondar en la influencia de la gestión de las impresiones en la generación o degeneración de **compromiso organizativo** según se incorporen o no elementos auténticos o manipulativos. En ese mismo sentido, se podría estudiar la incidencia de la *IM* en la relación **superior-empleado** para establecer **evaluaciones** favorables, o también se podría aplicar la definición integral de *IM* tendiendo en cuenta los niveles de comportamiento individual para el diseño de determinados puestos de trabajo dentro de la organización (*person-job-fit*).

Por otra parte, se podría estudiar la *IM* como modo de conseguir reflejar lo auténtico, donde la imagen percibida corresponda lo más aproximadamente posible con lo real. Se trata de una cuestión relevante en términos organizativos ya que en muchas ocasiones no basta con ser ni con hacer sino también es necesario que la imagen interna se sepa gestionar en imagen pública y externa. En ese sentido, hay muchos miembros en las organizaciones que, centrados en lo sustantivo –ser y hacer–, descuidan lo formal –parecer–. Siguiendo con la investigación aplicada, otra línea de investigación de la gestión de las impresiones podría orientarse hacia el uso de la *IM* como instrumento, que contribuya a mejorar internamente a los sujetos que se sirven de esta gestión.

## 6. Agradecimientos

CORSARI MAGIC DPI2010-18243, TIN2008-06872-C04-02/TIN

## 7. Referencias Bibliográficas

- Bande, B.; Varela, J.A.; Fernández, P.; del Río, M.L. (2007). Impression Management Tactics and Affective Context: Influence on Sales Performance Appraisal. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 5-6, pp. 624-639.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors? *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 82-98.
- Bolino, M.C.; Varela, J.A.; Bande, B.; Turnley, W.H. (2006). The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 3, pp. 281-297.
- Bolino, M.C.; Kacmar, K.M.; Turnley, W.H.; Glistrap, J.B. (2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 6, pp. 1080-1109.
- Bozeman, D.P.; Kacmar, K.M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 1, pp. 9-30.
- Cable, D.M.; Judge, T.A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 67, No. 3, pp. 294-311.
- Chen, C.; Yang, I.W.; Lin, W. (2010). Applicant Impression Management in Job Interview: The Moderating Role of Interviewer Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, No. 3, pp. 739-757.
- Ellis, A.P.J.; West, B.J.; Ryan, A.M.; DeShon, R.P. (2002). The use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6, pp. 1200-1208.
- Gardner, W.L.; Avolio, B.J. (1998?). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 32-58.
- Gardner, W.L.; Martinko, M.J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 321-328.
- Gilmore, D.C.; Ferris, G.R. (1989). The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgements. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 557-564.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Oxford / Doubleday.
- Highhouse, S.; Brooks, M.E.; Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 1481-1493.
- Jones, E.E.; Pittman, T.S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, pp. 231-263. Hillsdale, NJ / Lawrence Erlbaum.

- Judge, T.A.; Cable, D.M.; Higgins, C.A. (2000). The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 383.
- Judge, T.A.; Bretz, R.D., Jr. (1994). Political Influence Behavior and Career Success. *Journal of Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 43-65.
- Kacmar, K.M.; Delery, J.E.; Ferris, G.R. (1992). Differential Effectiveness of Applicant Impression Management Tactics on Employment Interview Decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 22, No. 16, pp. 1250-1272.
- Kacmar, K.M.; Carlson, D.S. (1999). Effectiveness of Impression Management Tactics Across Human Resource Situations. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 29, pp. 1293-1315.
- Kristof-Brown, A.; Barrick, M.R.; Franke, M. (2002). Applicant Impression Management: Dispositional Influences and Consequences for Recruiter Perceptions of Fit and Similarity. *Journal of Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 27-46.
- Leary, M.R.; Kowalski, R.M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological bulletin*, Vol. 107, No. 1, pp. 34-47.
- Liden, R.C.; Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 572.
- McFarland, L.A.; Ryan, A.M.; Kriska, S.D. (2003). Impression Management use and Effectiveness Across Assessment Methods. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 641-661.
- Meyer, H.E. (1979). Remodeling the Executive for the Corporate Climb. *Fortune*, Vol. 100, pp. 82.
- Roberts, L.M. (2005). Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 685-711.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression Management, Fairness and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 8, pp. 801-808.
- Rosenfeld, P.R.; Giacalone, R.A.; Riordan, C.A. (1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. New York / Routledge.
- Schlenker, B.R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA / Brooks/Cole.
- Schneider, D.J. (1981). Tactical Self-Presentations: Toward a Broader Conception. In J.T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research*, pp. 23-40. New York / Academic Press.
- Shore, T.H.; Bommer, W.H.; Shore, L.M. (2008). An Integrative Model of Managerial Perceptions of Employee Commitment: Antecedents and Influences on Employee Treatment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 5, pp. 635.
- Stevens, C.K.; Kristof-Brown, A.L. (1995). Making the Right Impression: A Field Study of Applicant Impression Management during Job Interviews. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 5, pp. 587-606.

Tedeschi, J.T.; Melburg, V. (1984). Impression Management and Influence in the Organization. In S. B. Bacharach and E. J. Lawler (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 3, pp. 31-58. Greenwich / JAI Press Inc.

Turnley, W.H.; Bolino, M.C. (2001). Achieving Desired Images while Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 8, No. 2, pp. 351-360.

Vivian Chen, C.; Lee, H.; Yvonne Yeh, Y. (2008). The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations and Job Offer. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, No. 3), pp.210-219.

Wayne, S.J.; Ferris, G.R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp. 487.

Wayne, S.J.; Kacmar, K.M. (1991). The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 48, No. 1, pp. 70.

Westphal, J.D.; Graebner, M.E. (2010). A Matter of Appearances: How Corporate Leaders Manage the Impressions of Financial Analysts about the Conduct of their Boards. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, pp. 15-43.